
A GÊNESE E A CONDUÇÃO DAS CRISES

Jesus Bispo

A GÊNESE E A CONDUÇÃO DAS CRISES

1. INTRODUÇÃO

A investigação científica sobre a crise alcançou autonomia em data muito recente. O estímulo para o tratamento individualizado desta matéria resultou, em termos gerais, do confronto bipolar, e em particular dum acontecimento que foi seguido com ansiedade por todo o Mundo, pela consciência de perigosidade que fez suscitar. Referimo-nos aos acontecimentos relacionados com a tentativa de instalação de mísseis nucleares em Cuba, em 1962, por parte da União Soviética, e ao ambiente de guerra fria reforçado por esses acontecimentos. Ficou claro aos olhos do Mundo que os custos da guerra nuclear eram insuportáveis, e não justificavam a prossecução de objectivos legítimos, por mais elevados que fossem, quando pusessem em risco o recurso à confrontação violenta extrema. Porque o conflito se afigurava como inevitável, em resultado do choque dos interesses, e porque se reconhecia a inviabilidade da eliminação das estratégias de coerção associadas à vontade das Nações, importava explorar ferramentas lógicas para auxílio dos decisores políticos e criar fundamentação para o levantamento de instituições que procurassem salvar a Humanidade da ameaça do holocausto nuclear.

A bibliografia sobre a crise, produzida desde meados da década de sessenta, é vasta e rica. A mais conhecida é a da «escola americana». Muitas destas obras fazem referência à frase emotiva de McNamara, proferida no rescaldo da crise de Cuba, e que sugeria o resumo das problemáticas da Estratégia ao campo da gestão das crises: «There is no longer any such thing as strategy, only crisis management.» Esta declaração terá tido um forte impacto na investigação, pelo estímulo aparentemente produzido. Do ponto de vista da análise teórica o seu conteúdo não terá sido tão rico quanto o foram os seus efeitos práticos, ou seja, o envolvimento, a aderência a uma necessidade de investigar, que na realidade parece ter produzido.

O facto de se ter verificado um grande esforço de pesquisa a partir da crise de Cuba de 1962 não quer dizer que se estivesse então perante um fenómeno novo, ainda não estudado ou não referenciado. Afinal, Tucídides já nos fala de situações de crise. E a crise de Cuba não é um caso isolado; as crises de Berlim e a crise do Suez, por exemplo, constituíram memória recente. O que se terá criado neste período terá sido a ideia de que a gestão das crises seria, no futuro, a forma privilegiada do tratamento das questões dramáticas nas relações entre as superpotências. O que passou a ser novo, em termos de investigação, foi talvez a individualização, o enfoque, a autonomia do estudo da crise. Criou-se uma disciplina de estudo e generalizaram-se os órgãos, os mecanismos, os procedimentos para a gestão das crises, desde então com muito maior acuidade.

A crise é um ponto de viragem que tanto pode resultar em melhoria como pode ter resultados fatais: o diagnóstico de «estado crítico» não deixa margem para dúvidas na linguagem vulgar. Mas crise também significa ou está associado à decisão: qualquer coisa que nos perturba porque não sabemos prever, minimamente, o seu desenlace, e que, talvez por isso, faz apelo a uma decisão, a um comportamento que possa facilitar o controlo da situação. Ronald Howard diz que se tomam decisões quando se não sabe o que fazer; esta frase irónica significa, em nossa interpretação e para o caso da crise, que ela surge como um bloqueio potencial do «sistema de informação humana», em face do qual será necessário «fazer qualquer coisa», tomar uma decisão no sentido da reposição da normalidade, ou seja, da redução da incerteza e da complexidade para níveis aceitáveis.

Não parece haver dúvida sobre a razão de ordem prática que estimula a investigação sobre o fenómeno da crise: em síntese, poderemos dizer que ela reside na percepção generalizada sobre os custos das rupturas. No caso particular da crise internacional os custos da guerra, com relevo absoluto para os que resultam dos riscos da guerra nuclear.

A investigação sobre a crise justifica-se, na perspectiva idealista, como geradora de instrumentos para a resolução dos conflitos, sem a necessidade de recorrer à guerra. De facto, a crise corresponde a uma situação entre a paz e a guerra. A compreensão da guerra fica mais facilitada com o estudo da crise, na medida em que esta constitui a antecâmara daquela; a guerra corresponde a uma crise não resolvida, em que todas as «saídas» não violentas foram fechadas. Por outro lado o conhecimento da crise, em termos

teóricos, dá outra luz ao estudo e à prática da relação internacional. As acções de apelo ao esforço preventivo na resolução dos conflitos e a institucionalização de órgãos de gestão de crises, aos vários níveis, reflectem as preocupações já mencionadas e estão de certa forma relacionados com a investigação que tem sido efectuada, em especial a das últimas décadas.

Mas existem algumas contenções a ter em conta, relativamente a esta aproximação idealista. Em primeiro lugar, o estudo teórico da crise não garante a resolução de todas as crises; o governo do Mundo não está a cargo do «conselho de sábios», e existem muitas indeterminações. Em segundo lugar, a ideia de que todos os conflitos se poderão resolver só com a ameaça de utilização da força, ou com medidas de baixa intensidade, cria efeitos perversos na prontidão da força institucionalizada. Apesar da importância dos aspectos psicológicos no processo da negociação implícita na crise, designadamente a actuação nos mecanismos da percepção do opositor, é fundamental que as acções verbais possam ser sustentadas por uma força real, pronta para se envolver em combate no caso da não ultrapassagem dos impasses; é esta hipótese que, por não ser desejada, pelos custos que envolve, dá credibilidade às jogadas de valorização correcta dos interesses. A generalização da ideia de crises como substituto definitivo da guerra cria o risco da impreparação das forças armadas institucionais para o combate efectivo real. O emprego das forças armadas em situações ambíguas, sem definição precisa de objectivos, sem intenção de prosseguir com firmeza mas apenas de tirar vantagem da oportunidade, e sem avaliação da relação de forças efectivamente existente, pode pôr em causa a credibilidade política, enfraquecer a posição negocial e degradar a eficácia do aparelho militar. Em crise é relativamente fácil cair naquelas situações ambíguas, em especial quando não se está preparado para as reconhecer e ultrapassar.

Em resumo, a resolução da crise pressupõe um entrosamento permanente entre as metas decorrentes da decisão política e os objectivos de natureza militar; o processo da crise implica formas peculiares de emprego da força militar, para atingir resultados de vantagem relativamente aos interesses em jogo, mas com uma intenção da não utilização efectiva, sem os efeitos destrutivos a que ela iria corresponder. Contudo, as forças armadas deverão estar sempre preparadas para o combate, e não para apenas simularem

essa capacidade, assim como para responder aos desafios específicos que os novos ambientes lhes colocam.

O estudo da crise é de natureza multidisciplinar. A teoria do conflito, a teoria dos sistemas, a teoria da informação, a teoria da negociação, a teoria dos jogos, a teoria da decisão, são fontes essenciais para a construção duma teoria da crise.

O presente texto pretende aflorar a problemática da crise na sua essencialidade, constituindo apenas um contributo para suscitar, eventualmente, uma reflexão mais profunda. E o essencial é, do nosso ponto de vista, obter algum consenso sobre o conceito de crise, caracterizar os aspectos típicos do processo da crise, da sua dinâmica, relevar o papel da informação, colocar os dilemas típicos da acção estratégica, com as suas consequências lógicas, e equacionar, nesta conformidade, o problema da decisão.

2. O CONCEITO DA CRISE

Como seria de esperar, existem várias propostas não coincidentes para um conceito de crise.

E, como é óbvio, as diferenças resultam do tipo de aproximação ao problema, da perspectiva segundo a qual ele é examinado. Por exemplo, na aproximação sistémica valoriza-se o efeito de mudança, que actua ou que resulta das variáveis estruturais, e o efeito de alteração do padrão normal da relação. A crise corresponde a um estado de irreversibilidade sistémica e caracteriza-se por uma intensificação das relações com predomínio para as acções de hostilidade.

A crise provoca alterações na estabilidade do sistema internacional, e é condicionada pela natureza do próprio sistema. A forma de geração duma crise num sistema bipolar é diferente daquela que eventualmente se cria no interior dum sistema multipolar; e os reflexos no sistema são igualmente diferentes.

Quem fizer a aproximação pelo lado do processo da decisão valoriza os aspectos da percepção humana. Nesta perspectiva, as condições para a crise são a surpresa, a ameaça aos objectivos prioritários, a urgência da decisão e a elevada probabilidade do uso da força militar. Tudo com base na percepção, sem consideração de causas objectivas.

Em nosso entender há uma realidade objectiva que se vai gerando em direcção à crise, mesmo que não exista uma intenção premeditada nesse sentido; os atributos do poder vão sofrendo evolução e podem, num dado passo, criar situações de relacionamento que a percepção humana classifica como de crise; é sobre este conjunto de factos que os decisores vão actuar, no sentido da alteração das condições objectivas.

No seguimento de Snyder e Diesing, consideramos crise internacional como uma sequência de interacções entre unidades com capacidade de decisão autónoma, em ambiente de conflito intenso, sem ser em guerra, mas em que existe a percepção duma probabilidade perigosamente elevada de guerra.

Na análise desta definição temos a considerar os aspectos que a seguir se discriminam. Desde logo, uma crise não é um fenómeno instantâneo; há sempre lugar à manifestação de posições e de respostas, de parte a parte, no sentido da clarificação do que está em jogo e da vontade posta na realização dos interesses inerentes. Esta sequência pode ser mais ou menos alongada, sendo no mínimo constituída pela declaração de intenções, de forma explícita ou tácita, pela resposta, também segundo formas diversas, e pelo desencadeamento do confronto. Ao contrário do que às vezes parece, existe sempre uma fase de preparação para a guerra, que corresponde ao jogo da crise, à clarificação da situação, à mobilização para os objectivos pretendidos e à simulação do confronto violento.

Quando se fala de crise internacional naturalmente que os seus actores são os governos dos estados soberanos. A crise interna, que pode ser reflexo do sistema internacional ou que pode provocar alterações de equilíbrio no sistema internacional, é disputada entre o regime e a oposição dissidente, oposição que deixou de aceitar qualquer legitimidade daquele.

O que importa é que, em qualquer circunstância, só a um actor de cada parte é imputada a posição, como representante do conjunto. Com isto não se quer dizer que não exista disputa interna para a definição da posição, que o opositor não explore as divergências com o propósito de enfraquecer, ou que não existam outras acções da mesma natureza. O que se pretende dizer é que não podem existir, do ponto de vista lógico, duas posições diferentes duma mesma entidade, sobre a mesma questão e no mesmo tempo.

Um outro elemento caracterizador da crise é o ambiente de hostilidade elevada, o que valoriza os aspectos emotivos, a pressão psicológica que pesa sobre os decisores, o clima de tensão de que todos os agentes conscientes estão imbuídos. O conflito de interesses está exarcebado. Aqui há que fazer um pequeno parêntese. Alguns autores caracterizam o conflito de interesses como aquela situação em que existem interesses divergentes entre as partes, mas em que nenhuma delas atribuiu recursos no sentido de forçar a outra a abdicar; isto é, quando nenhuma das partes assume um comportamento de conflito. O nosso conceito de conflito é mais amplo, na medida em que pressupõe uma percepção de incompatibilidade, uma vontade para o superar, uma estratégia e um conjunto de acções no sentido da eliminação dos objectivos incompatíveis. Em todo o caso, o que importa agora é que a crise existe quando, entre outras condições, uma das partes tenta coagir a outra com ameaças de violência e a outra parte responde ou resiste de forma idêntica. Admite-se que uma determinada situação possa ser classificada como de crise já com a ocorrência de actos de violência; situamo-nos em crise quando a guerra não é declarada, os actos violentos são esporádicos e o grau de violência é relativamente baixo.

Se não se assumir que existe um risco da situação evoluir para a guerra, não estamos em situação de crise. A essência da crise é, justamente, a sua imprevisibilidade. Em analogia com o exemplo da crise clínica, a consequência da crise internacional tanto pode ser a resolução pacífica da disputa de interesses como a guerra, e nem as partes nem os terceiros estão em condições de prever com segurança qual irá ser o desfecho. O elemento de elevada incerteza resulta, essencialmente, da imperfeição da informação acerca das intenções do outro, da valorização que atribui aos seus interesses e até onde está disposto a assumir os riscos da ruptura.

Em nosso entender, a riqueza deste conceito reside na possibilidade da sua extrapolação. Com efeito, o termo está relativamente generalizado aplicando-se a âmbitos diferentes do conflito internacional. O que importa reter é que ao eclodir uma crise nada virá a ser igual ao que era: ou se transita para uma situação considerada como normal, ou de novo equilíbrio, ou se passa para a violência onde as regras de relação passam a ser outras. Por outras palavras, a crise implica uma opção em prosseguir os interesses, com os riscos da ruptura, ou em ceder à vontade do outro com sacrifício dos interesses; resolver a crise é compatibilizar estas duas opções. Hoje

fala-se de crise relativamente a situações que não se enquadrarão com o que se acaba de mencionar. Há quem refira como de crise uma situação que não envolve risco, do ponto de vista da segurança. Em nosso entender, e com o devido respeito, isso parece incoerente; se essa característica essencial se perde, que significado tem a crise? O que mais sublinhamos na crise é aquela ameaça de ruptura, que admitimos ser de diferentes naturezas, a que está associado um elevado custo; é perigoso assumir que a guerra será definitivamente contida e os interesses serão realizados sem empenho ou custo. Um outro ponto nos parece importante referir aqui: é o de que a resolução duma crise pode trazer resultados muito diferentes, e não necessariamente a harmonia entre as partes; as relações a seguir à crise tanto podem ser melhores do que eram como torna-se mais desequilibradas; podem acontecer variações no poder relativo entre as partes, assim como nos alinhamentos; os interesses podem variar, assim como poderá haver impacto de natureza emocional no que concerne ao prestígio e ao estatuto das partes directamente envolvidas e dos aliados.

3. O PROCESSO CONFLITUAL

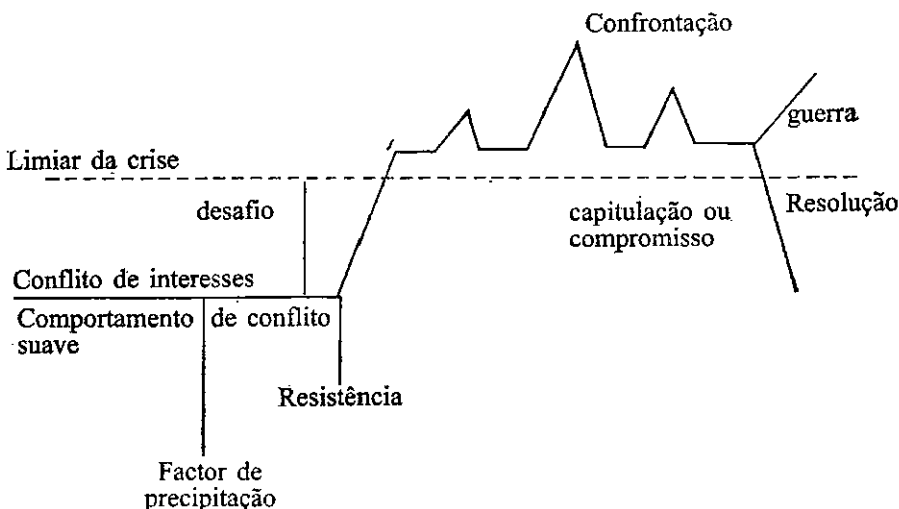
Para além da definição ou do conceito de crise é importante dar uma ideia da sua dinâmica para completar a caracterização da realidade que pretendemos estudar: a crise internacional. Antes do estado da crise uma das partes assume que se está a desenvolver uma situação que, a consolidar-se, vai pôr em causa a realização dos seus objectivos. Esta situação «intolerável» é o elemento de precipitação da crise, que pode ter que ver com a segurança, com o desenvolvimento económico, com o estatuto ou com o poder duma das partes, dum dos estados.

Aquele que se sente ameaçado lança um desafio ao outro, ao que ele considera como responsável da situação intolerável. Este elemento, o desafio, marca o início da crise. Estão eleitas as duas partes em conflito. Para que ele se concretize é necessário que a parte ameaçada resista. A resistência é o elemento de consolidação da crise e pode assumir gradações variadas, desde a acção muito fraca indiciando a conciliação a um «preço baixo» até à intenção de combate. O desafio e a resistência desembocam na confrontação. No final da confrontação, que assume intensidades variáveis ao longo do tempo, três resultados são possíveis: a guerra, a capitulação

duma das partes ou o compromisso. A fase que se segue à confrontação, no caso da capitulação ou do compromisso, é a fase da resolução ou fase terminal. O processo de negociação varia substancialmente nesta fase, em função do resultado da confrontação que se atingiu.

O cerne da confrontação é a negociação ou, melhor dito, a barganha. Por razões da natureza cultural afigura-se existir entre nós uma certa relutância ou pudor ao estudo destas questões, pela sua associação a um regateio que se considera impróprio da relação entre estados e pelo convencimento de que esta relação se subordina sempre à ética e ao direito internacionais (a consideração de que a divergência de interesses pode ser sempre resolvida por normas superiores a cada um dos actores em oposição).

O elemento que caracteriza a negociação na crise é a coerção, ou seja, a pressão para tomar determinadas acções não desejadas, e que, se não existisse tal pressão, não seriam tomadas. O quadro em que se desenvolve a negociação é aquele em que uma das partes é confrontada com uma posição da outra parte e é forçada a escolher entre aceitar a proposta, seja ela uma oferta ou uma exigência, ou em rejeitá-la na esperança de obter um melhor resultado, embora com o risco de vir a obter qualquer coisa bem pior. A resistência, ou a contra-resposta dissuasiva ao desafio, tem o risco da escalada e, em última análise, da ruptura ou da guerra (para o caso da crise internacional).



Fases da crise (Snyder and Diesing)

A negociação da crise é normalmente classificada em distributiva e integrativa. No primeiro caso trata-se de disputar coercivamente um bem que é mutuamente desejado pelas partes. Este bem pode já estar na posse, ou em vias de ficar na posse, duma das partes (aquela que está a ser desafiada) — o desafio que desencadeia a crise é uma exigência feita ao outro, para que desista desse bem que já possui ou que já controla, ou para que desista de prosseguir numa via que, no entender do primeiro, o conduziria à sua posse ou ao seu controlo. Na negociação da crise do tipo distributivo as partes orientam-se muito mais segundo os interesses particulares, para extrair ganhos ou para evitar perdas, do que segundo os interesses comuns; aliás o que as partes fazem é arriscar o interesse comum de evitar a guerra.

A negociação integrativa é aquela em que as partes buscam uma solução que contemple um benefício mútuo.

No início da crise a predominância da negociação distributiva é nítida, em regra, embora possam ocorrer fases típicas da negociação integrativa ou se possam atingir resultados que se poderiam identificar com os resultados deste tipo de negociação. De facto, a negociação integrativa apenas funciona quando se está prestes a alcançar um resultado satisfatório para ambas as partes, ou quando uma das partes assume a inferioridade e a partilha esperada corresponde a um valor absoluto superior às perdas estimadas para a parte vencida, no caso da estratégia coerciva. A negociação integrativa funciona de forma plena no arranjo das alianças; trata-se dum problema à margem da crise, mas que é importante para a sua resolução.

Uma característica da negociação para a resolução da crise é o da assimetria de posições, no seu início. Esta assimetria resulta do processo de génese da crise, como se referiu; é aquele que coloca o desafio que escolhe a oportunidade para o fazer, podendo a precipitação ser apenas uma situação artificialmente criada, entendida com uma provocação que deixa os desafiados sem flexibilidade, pois não pode ter outra atitude que não seja resistir. A assimetria é, portanto, um resultado da legitimidade da situação invocada ou do facto consumado.

Outra particularidade da negociação durante a crise é a da predominância da estratégia coerciva, como já referimos. E isto é assim porque os valores que estão em jogo são muito elevados, as perdas seriam pesadas em caso da sua não realização e o empenho posto em ganhar, ou em não perder, é muito elevado.

O clima emocional que envolve a crise, e que resulta duma percepção de ameaça a valores fundamentais, faz com que determinados aspectos irracionais potenciem posições de firmeza e rigidez, numa escalada de violência. Cada uma das partes actua em função da outra (o olho por olho, dente por dente), elevando a hostilidade a um nível não directamente proporcional àquilo que está em jogo, que passa para um segundo plano. A dimensão psicológica da crise envolve não só os aspectos do ódio, progressivamente fabricado pela frustração na realização de interesses, mas também o medo do outro. A espiral do medo resulta duma distorção do processo, duma percepção errada das atitudes do outro, que conduz à preparação duma atitude ofensiva (por exemplo, aumento da prontidão militar) que cria medo no outro e que o leva a ripostar, e assim sucessivamente.

A crise desenrola-se normalmente sob a pressão do tempo para reagir, o que não significa que as crises sejam obrigatoriamente curtas. É óbvio que se não existir a pressão do tempo para a definição da posição, aquele que é desafiado, e que, em princípio, fica em desvantagem inicial, não terá qualquer incentivo para dar uma resposta que lhe seja incómoda. E nestas condições não há lugar a crise. O que se disse aqui resulta igualmente da condição de reduzida flexibilidade que o desafiado tem para responder. O desafio corresponde assim a uma ameaça que só não se concretizará se o desafiado deixar de prosseguir os seus objectivos próprios e tiver a capacidade de absorver, ou de amortecer, os efeitos associados ao prestígio e à imagem de resolução em defesa dos seus valores.

Impende sobre os actores na crise uma pressão de outra natureza, e que é a percepção do risco da transição para uma situação de guerra, com os custos inerentes, a imprevisibilidade quanto ao controlo dos acontecimentos.

Uma vez desencadeada a crise, e ultrapassado o limite mínimo da hostilidade, tem lugar a confrontação, como já se sublinhou. O objecto da confrontação é a negociação, cuja finalidade consiste na descoberta da relação entre interesses e poder, por cada uma das partes. Quando cada uma das partes assumir a valorização correcta dos seus interesses, as suas capacidades e a vontade de as utilizar para salvaguardar os interesses mais valorizados, assim como quando obtiver a percepção da mesma estrutura no opositor, está finalizada a fase de negociação. É a incerteza mútua quanto a interesses, quanto ao empenho em defendê-los e quanto às capacidades, que conduz à crise, ou, melhor dito, que caracteriza a fase de confrontação

da crise. A negociação separa os interesses divergentes dos interesses comuns e clarifica a valorização dos resultados, ou seja, a realização dos interesses ou os custos da ruptura ou da guerra. Cada um valoriza os custos da guerra em função da percepção sobre a relação de poderes e da valorização dos seus próprios interesses. Estes interesses podem ser *intrínsecos ou instrumentais*, ou seja, aqueles que resultam da posse, do uso ou do controlo sobre um bem, ou aqueles que dizem respeito à obtenção de posições de vantagem (interesses estratégicos) relativamente a uma disputa potencial, ou à credibilidade negocial (interesses de reputação).

CONTEXTO DA CRISE

- Interesses, valores e poder.
- Interesses:
 - Estratégicos;
 - De reputação;
 - Intrínsecos.
- Valorização dada:
 - À guerra;
 - Ao acordo.
- Legitimidade:
 - Status quo*;
 - Princípios;
 - Regras convencionais de comportamento;
 - Tradição.

A guerra é uma das saídas possíveis da crise, como já se mencionou. Existe portanto uma relação entre o processo da confrontação, em que está presente o constrangimento da ruptura, e o processo da decisão para a guerra, em que aquele constrangimento deixou de existir. A crise procura evitar a ruptura, na realização satisfatória para ambas as partes dos interesses em oposição; a guerra consiste na ruptura com uma nova relação de interesses, agora exclusivamente estratégicos.

Então, para estudar a crise torna-se essencial equacionar as variáveis relacionadas com a decisão sobre a guerra. O modelo mais puro e abstracto, e naturalmente o mais simples, é o modelo da utilidade esperada; não é um modelo realista porque apenas contém elementos racionais e assenta em pressupostos teóricos de homogeneidade dos bens em disputa e das utilidades que deles se extraem. Contudo, no quadro destas restrições, pode constituir uma base de partida, para aditamento progressivo de factores de complexidade; em todo o caso parece ser um instrumento de investigação importante. Em traços muito gerais, poderemos dizer que o modelo considerado como regras de decisão as seguintes:

- se a utilidade esperada com a guerra for igual ou superior a zero existem as condições necessárias para entrada em guerra; se aquela utilidade for inferior a zero não estão criadas as condições; isto para o caso dum actor propenso ao risco;
- para um actor avesso ao risco, a acrescentar àquelas condições existe ainda uma outra: é necessário que a utilidade esperada com a entrada de terceiros na guerra seja igual ou superior a zero.
- a utilidade esperada é função da percepção sobre o sucesso ou insucesso da guerra (vitória ou derrota), e da percepção do que pode ser ganho pela imposição das políticas ao derrotado; e é função ainda da percepção sobre o insucesso do vencedor.

Equações de Bueno Mesquita:

$$[E(U_i)_b] = [P_i(U_{ii} - U_{ij}) + (1 - P_i)(U_{ij} - U_{ii})]_{t_0} + P_{i_{t_0}}[\Delta(U_{ii} - U_{ij})]_{t_0 \rightarrow t_n} + (1 - P_i)_{t_0}[\Delta(U_{ij} - U_{ii})]_{t_0 \rightarrow t_n}$$

onde:

$E(U_i)_b$ = utilidade esperada com a entrada em guerra, no plano bilateral.

U_{ii} = utilidade de i relativa à visão do Mundo preferida de i ; por definição $U_{ii} = 1$.

U_{ij} = utilidade de i em caso de adopção das políticas de j ; varia entre 1 e -1.

$(U_{ii} - U_{ij})_{t_0} =$ a percepção de i quanto ao que poderia ganhar com o sucesso num conflito bilateral com j , na situação em que i pudesse impor novas políticas sobre j ; quanto menor a diferença, menor é a utilidade que i espera extrair com a alteração das políticas de j .

$(U_{ij} - U_{ii})_{t_0} =$ a percepção de i do que poderia ser perdido com a derrota num conflito bilateral com j , no qual j pudesse impor novas políticas sobre i .

$\Delta (U_{ii} - U_{ij})_{t_0 \rightarrow t_n} =$ a percepção de i da mudança antecipada na diferença entre a visão do Mundo de i e as políticas de j entre t_0 e t_n .

$\Delta (U_{ij} - U_{ii})_{t_0 \rightarrow t_n} =$ a percepção de i quanto às perdas antecipadas para j (quanto é que j irá desejar alterar as políticas de i , comparado com as percepções das diferenças que j actualmente tem).

$P_i =$ a percepção actual de i quanto à probabilidade de sucesso num conflito bilateral contra j .

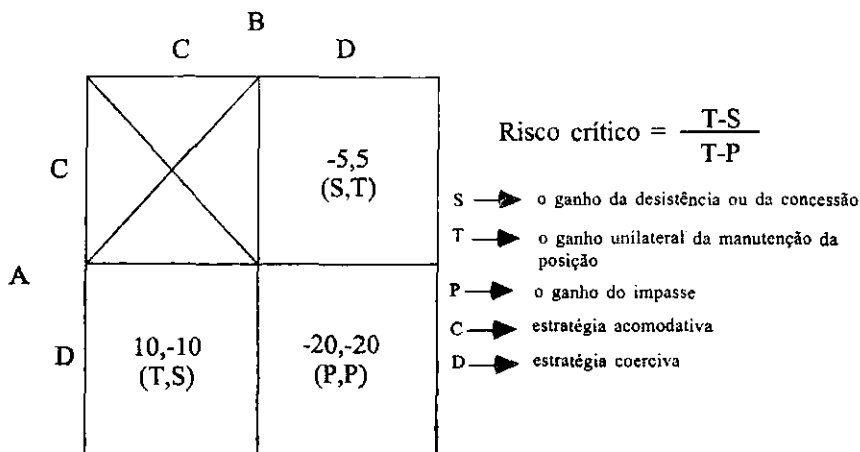
$1 - P_i =$ a percepção actual de i quanto à probabilidade de insucesso num conflito bilateral contra j .

Interessa não só a relação de forças, mas também as diferenças das utilidades resultantes das políticas dos outros; se as diferenças forem nulas, o que significa que se extraem as mesmas utilidades, quer vigorem as políticas duns ou dos outros, a utilidade esperada com a guerra é nula. Como é óbvio, é determinante no modelo a qualificação e a quantificação das utilidades; isto terá naturalmente a ver com os valores de cada um dos actores.

A decisão sobre a guerra já não entra em consideração com a estimativa dos custos da guerra, em termos de perda em vidas humanas e de destruição de recursos materiais. Esta é uma problemática da crise; na decisão sobre a guerra o que conta é o sucesso ou insucesso, ou melhor, a percepção sobre as probabilidades do resultado final.

Os custos da guerra são o elemento fundamental da contenção de crise, da sua resolução pacífica. Na fase da confrontação cada uma das partes joga o seu risco próprio; e este risco é definido como o risco de guerra que cada parte está disposta a assumir na hipótese de se manter firme

(até onde posso ir na minha posição de firmeza?); é função dos valores das perdas resultantes da cedência às exigências do outro, dos ganhos inerentes à posição firme e das perdas advinentes da firmeza. Ellsberg considera o risco crítico como a relação entre duas diferenças: a diferença entre o ganho da firmeza assumindo a capitulação do outro, e o custo da capitulação assumindo a firmeza do outro, sobre a diferença entre o mesmo ganho e o custo da guerra (sobre aquilo que está em jogo, vale a pena arriscar a guerra?, até onde se deve correr esse risco?). O valor do risco crítico é então confrontado com a credibilidade da posição de firmeza do outro; se esta for superior àquele risco, a cedência é a consequência lógica.



No exemplo, o risco crítico de A (o que desafia) será de 0,5; e o risco crítico de B (o que defende) será de 0,6

Risco crítico de Ellsberg

Como já se referiu, a incerteza quanto à valorização dos interesses, quanto às capacidades e vontades e quanto aos custos da guerra é a nota dominante da crise, constituindo a negociação o processo para a sua redução, para a melhoria da clarificação. Teoricamente, os resultados são óbvios: a guerra, a capitulação ou o compromisso. Na prática a clarificação pode não ser total e dar-se início à guerra de mistura com a crise, ou seja, a guerra

limitada, em que subsiste um interesse mútuo em evitar a máxima destruição. As variáveis que acima referimos, e que intervêm no processo da negociação, resultam de percepção e não de medição ou avaliação objectivas. Então, interessa não só criar condições objectivas para que o outro crie as percepções correctas quanto à valorização dos nossos interesses e capacidades, mas também actuar no mecanismo das percepções do outro no sentido da valorização das nossas posições e da desvalorização dos nossos custos da guerra. São estas as razões que recomendam a análise sobre o poder negocial e a determinação na resolução arriscada das crises. O poder negocial é o diferencial de poder de influência que produz resultados a favor de quem o detém; é a margem de poder que faz com que os interesses e as capacidades sejam valorizados num sentido de superação relativamente aos interesses e capacidades do outro. O poder negocial tem uma componente real objectiva acrescida duma componente subjectiva, que actua no mecanismo da percepção do opositor influenciando-o num sentido favorável. Não basta ter os meios; é preciso saber usá-los para a obtenção de melhores resultados.

Existe uma relação entre todos os elementos que enunciámos. Por exemplo, quem der maior valor àquilo que está em jogo naturalmente que atribui menos importância aos riscos duma guerra que resultem do facto de se manter uma posição firme. E quando existe um grande medo da guerra há a tendência imediata para desvalorizar os interesses, para obtenção dum acordo.

O processo de negociação começa com a comunicação, tácita ou expressa, sobre os valores e a determinação posta na sua salvaguarda, sob a forma verdadeira ou deceptiva (manipulando a percepção do oponente acerca da nossa estrutura de valores); segue com a variação dos interesses em jogo e da sua valorização, assim como com o valor atribuído ao desastre, à guerra (a acção tem por objectivo reforçar a nossa posição — interesses elevados e custos da guerra baixos — e desvalorizar a posição do oponente). Neste processo, os próprios interesses de cada uma das partes são clarificados através da reacção (do *feedback*) aos «balões de ensaio» que se enviam para «o campo» do opositor e das acções de pesquisa de informação propriamente ditas; é que muitas vezes no início da crise não se sabe exactamente o que se quer, e é a própria interacção que ajuda a clarificar o essencial do que está em jogo.

4. LÓGICA DA NEGOCIAÇÃO E OS CAMINHOS ALTERNATIVOS TÍPICOS

Vejam os então, segundo um enquadramento lógico, como deverá ser definido o campo de vectores correspondente à barganha. Temos desde logo a considerar dois tipos de força: um de natureza acomodativa e outro de natureza coerciva. E poderemos dizer que todas as situações relacionadas entre estados estão ancoradas pela relação ponderada entre as forças destes dois tipos. A dimensão acomodativa é a convergência das partes no sentido do acordo, cada uma procurando ceder o mínimo possível, resistindo ou não às ofertas da outra parte na esperança de vir a obter uma melhor situação. A dimensão coerciva corresponde à expressão de firmeza, à emissão de ameaças e de avisos, no sentido de influenciar o opositor, de o forçar a aceitar a nossa vontade, de acolher a nossa oferta.

A coerção pode ser de natureza positiva (forçar o opositor a fazer aquilo que ele não desejaria fazer, de sua livre vontade), ou de natureza negativa (impor ao opositor que ele não faça aquilo que estaria disposto a fazer, no seguimento dos seus interesses).

O interesse comum das partes em barganha é evitar que se magoem e saiam magoadas; e isto é feito à custa do sacrifício possível dos interesses de cada uma delas. A situação de comodidade é obtida pela reavaliação dos interesses, pela criação de interesses novos não imediatamente conflituais, pelo sacrifício daqueles interesses não essenciais.

O campo da barganha é definido por dois limites: dum lado, aquele em que os custos de concretização das ameaças são tendencialmente nulos, mantendo-se o sacrifício do coagido; do outro lado, aquele em que os custos de realização das ameaças são idênticos à satisfação das exigências pelo coagido. No primeiro teremos a guerra, independentemente da cedência do ameaçado; no segundo caso teremos a indiferença entre executar a ameaça ou aceitar a satisfação da exigência ao ameaçado, com reduzido incentivo para a barganha. Entre estes dois limites teremos a situação em que os ganhos com a concretização da ameaça são inferiores aos ganhos oferecidos pelo opositor ao sujeitar-se às exigências, existindo deste modo um incentivo à negociação e um interesse comum em evitar os aspectos dolorosos, para uma e para outra parte, resultantes da materialização da ameaça. Quanto mais elevado for o interesse comum relativamente ao interesse con-

flitua, maior será a tendência acomodativa e vice-versa. Mas a acomodação só será definitiva quando uma das partes reconhecer maior poder de resolução na outra parte, sem que contudo deixe de adoptar medidas de natureza coerciva para minimizar as suas perdas.

As partes em barganha terão por objectivo reduzir o risco crítico do adversário e aumentar a credibilidade da sua própria ameaça, da firmeza da sua posição. Poderemos tipificar um conjunto de acções que visam a realização daquele objectivo:

- Elevar a credibilidade de firmeza, pela mudança aparente da escala de valorização de interesses e resultados:
 - reduzindo os custos líquidos da guerra;
 - aumentando os custos da capitulação e aumentando os valores aparentes da vitória:
 - colocando ameaças associadas a valores relevantes;
 - fazendo a associação a questões de alto risco;
 - invocando a legitimidade e defesa de valores morais;
 - invocando razões legais;
- Elevar a credibilidade de firmeza, sem mudança da escala de valorização de interesses e resultados através de:
 - comprometimento irrevogável;
 - declaração de incapacidade de controlo;
 - atribuição da decisão a entidades ou estruturas reconhecidamente mais firmes;
 - declaração de obrigações resultantes de alianças;
 - atitudes de irracionalidade aparente;
 - apelo à racionalidade e ao bom senso do opositor;
- Reduzir o risco crítico do opositor, actuando na sua escala de valorização de interesses e resultados:
 - aumentando a estimativa dos custos da guerra, pelo aumento da nossa prontidão e da nossa capacidade;

- criando cenários previsíveis de alianças;
- fazendo aumentar o perigo da escalada desvalorizando os interesses em jogo.

É neste enquadramento que a condução ou gestão da crise se coloca: evitar os perigos da guerra, realizar os interesses do Estado, resolver os conflitos pela maximização de vantagens e minimização de perdas, e eliminar as questões conflituais. Dado o contexto particular, o objecto da gestão da crise será o de definir a melhor combinação entre a coerção e a acomodação. Com a coerção procurar-se-á ganhar o que está em jogo, com o constrangimento do risco excessivo de guerra; o que está em jogo são os interesses conflituais, de cada uma das partes; o constrangimento no risco da guerra corresponde ao interesse comum de ambas as partes (quando deixar de existir este interesse comum, deixa de haver lugar a situação de crise). Com a acomodação pretende-se alcançar um acordo, com o constrangimento relativo à minimização das concessões; o acordo corresponde ao interesse comum e a minimização das perdas corresponde aos interesses conflituais. A gestão da crise corresponde portanto à prudência da coerção e à economia da acomodação (evitar acções de alto risco de guerra e resolver as questões que melhor favoreçam cada uma das partes). Existe portanto uma opção quanto a uma das estratégias a adoptar, que correspondem sempre a uma mistura de acções coercivas e acomodativas (na estratégia acomodativa aplica-se também a coerção para evitar uma cedência demasiado penalizante, para defender o que se está disposto a preservar; na estratégia coerciva aplica-se também a acomodação para resolver a questão sem ser necessário recorrer à guerra). É por esta razão que, normalmente, a crise passa de uma fase de grande intensidade de vitória unilateral para uma fase de resolução, em que uma das partes reconhece o desequilíbrio de poder e começa a lançar propostas de entendimento enquanto a outra mantém a firmeza, ou em que ambas as partes começam a convergir para o acordo no reconhecimento duma igualdade de poderes.

Analiseemos, portanto, esta mistura de tácticas próprias dos dois tipos básicos de estratégia. E comecemos pela estratégia coerciva.

CONDUÇÃO DA CRISE

ESTRATÉGIA	OBJECTIVO	CONSTRANGIMENTO
COERÇÃO	VITÓRIA (interesses em conflito)	EVITAR A GUERRA (interesses comuns)
ACOMODAÇÃO	ACORDO (interesse comum)	MINIMIZAR PERDAS (interesses em conflito)

5. DA ESTRATÉGIA COERCIVA

Como já se viu, a procura da vitória no conflito dos interesses, se não foi condicionada, conduz inevitavelmente à guerra, tanto mais depressa quanto mais próximos forem a valorização dos interesses em jogo e os poderes de cada uma das partes. Haverá que ter em conta os riscos em presença; eles podem ser resultantes: de erro de cálculo, relativamente ao grau de comprometimento mútuo (houve um erro de expectativa quanto ao comportamento do outro, que se comprometeu mais do que se esperava), e de risco autónomo que resulta na inviabilidade de controlar o processo (é uma consequência da escalada, quando se atinge um determinado nível de hostilidade).

Para reduzir as possibilidades da outra parte se empenhar demasiado, ou seja, para diminuir a probabilidade de risco por erro de cálculo, a ponderação a fazer é entre um comprometimento forte e rígido e um comprometimento progressivo e flexível. Cada uma destas tácticas tem vantagens e inconvenientes. E essa ponderação é relativa à utilização da ameaça pura, do aviso e do «bluff»; a ameaça pura compromete o seu autor de forma inequívoca (quem faz a ameaça compromete-se a executar o que nela está contido, dando como garantia uma penalização forte; apesar de lhe ser incómodo o cumprimento, ele é forçado a fazê-lo) e é inovadora, na medida em que representa um acto volitivo importante, num quadro de interesses. O aviso tende a ser menos comprometedor e é, seguramente, muito menos provocatório do que a ameaça pura; apela à legitimidade e ao «status quo»;

o seu autor declara-se forçado a fazê-lo, por força da própria natureza das coisas (trata-se de recordar que, nas situações previstas, o autor não pode deixar de fazer outra coisa que não seja o de actuar os mecanismos, «já tradicionalmente» previstos para produzir pressão, incómodo, destruição de vidas e bens). O «bluff» corresponde a um menor empenhamento, porque o opositor pode ser levado a acreditar que essa ameaça poderá vir a não concretizar-se (no caso do «bluff» puro, o seu autor sabe que não vai cumprir; no caso do «bluff» problemático, o seu autor condiciona a materialização com a ocorrência de determinadas condições).

Esta gradação de comprometimentos, no plano da acção verbal, corresponde à clareza ou à ambiguidade contida na comunicação entre actores.

A clareza maximiza o poder coercivo com os custos da redução da opção do não cumprimento da ameaça, ou com o aumento dos custos desta opção no caso de falha da ameaça. A ambiguidade minimiza custos e riscos se a ameaça falhar o seu intento, mas com o sacrifício de poder coercivo.

É necessário portanto que os comprometimentos de firmeza e as atitudes de coerção tenham efeito provocativo mínimo na outra parte, sem que a sua eficácia prejudique o resultado final pretendido.

Uma ameaça bem explicada e associada a valores relevantes, como sejam o prestígio nacional e a reputação, reforçam a sua credibilidade; o autor fica amarrado à sua concretização em caso de falha de cumprimento das exigências claramente explícitas. O opositor fica com a perfeita consciência de que, se não aceitar as exigências, faz desencadear o cumprimento da ameaça. Existe um comprometimento mútuo muito claro.

Pelo contrário, uma ameaça expressa de forma ambígua deixa o seu autor mais livre de a cumprir ou não cumprir, em caso de não satisfação das exigências; não fica tão amarrado a um compromisso, como no caso anterior. Se as exigências não forem satisfeitas, ele pode reformular ou explicar o conteúdo da ameaça, para justificar a não coerção e adoptar outras opções. Contudo, a credibilidade pode estar em risco e o ameaçado pode interpretar a situação como «bluff». A ambiguidade funciona, portanto, do lado de quem coloca as ameaças, como diversificação de opções de cumprimento da ameaça em caso de falha das exigências postas ao outro, com os riscos da redução do poder coercivo, por possível redução da sua credibilidade; mas se tiver sucesso corresponde à resolução da crise a baixos custos e riscos.

A ambiguidade reduz o efeito de provocação no outro, o que significa uma importante contenção de risco, especialmente naquelas situações em que as diferenças de poder não são muito significativas. O procedimento mais comum é o de reduzir as ameaças em avisos, não forçando o destinatário a responder na mesma medida, nem afectando os seus valores de prestígio e de estatuto. As posições de firmeza, sem esclarecimento de sanções, mas feitas com segurança, têm um efeito provocatório ainda menor e, em certas circunstâncias, os factores de credibilidade continuam sem ser afectados.

Além do efeito não provocatório, a não explicitação exhaustiva da ameaça dá a possibilidade ao destinatário de diversificar opções de cumprimento das exigências implícitas, sem prejuízo da sua credibilidade.

A falta de clareza, que corresponde a uma gradação de ameaças, corre contudo o risco de ser interpretada como um sinal de fraco poder negocial por aquele a quem são dirigidas. A sua eficácia é tanto maior quanto maior for o conhecimento mútuo das estruturas de valores.

As acções coercivas podem materializar-se de formas diversas, desde a demonstração simbólica de força; o desenvolvimento de capacidades militares pelo reequipamento, aumento de efectivos e a intensificação do treino; o aumento da prontidão pela realização de destacamentos e diminuição dos períodos de alerta; a deslocação de forças por forma a condicionar os movimentos das forças do opositor; a realização de acções militares, defensivas ou ofensivas, esporádicas. Existe portanto um leque de acções possíveis a vários níveis de violência. A questão a saber é a da escolha inicial, designadamente se se deverá começar pelo baixo nível de violência ou se, pelo contrário, se devem adoptar medidas de elevada violência. Ao se começar com medidas de baixa violência minimiza-se o risco do comprometimento mútuo, da resposta do opositor, da escalada de violência até à situação de guerra. Mas pode também ser interpretado pelo opositor como sinal de timidez, de falta de determinação. A execução de acções pontuais de grande violência, de forma relativamente inesperada para o opositor, pode criar o facto consumado e fazer inverter os papéis dos actores: aquele que desafia e que executa o facto consumado passa a ser o defensor, com as vantagens inerentes que a posição oferece, passando o encargo do desafio, sempre mais incómodo, para aquele que foi atacado, na medida que passa a ser o iniciador da escalada de risco da nova confrontação.

Outra tática, nesta opção estratégica entre iniciar forte ou fraco, é a que se designa por compromisso irrevogável, e que é a colocação das forças numa posição donde é impossível a retirada. A capitulação sem combate é difícil, e o opositor, se quiser evitar a violência, não tem outra alternativa que não seja capitular.

Outro dos dilemas típicos é o de manipular o risco ou de minimizar o risco. A manipulação do risco tem em vista criar no opositor a percepção de que a intensificação de acções coercivas de sua iniciativa fazem aumentar, de forma significativa, o risco de guerra, que nenhuma das partes poderá controlar. Do ponto de vista lógico, esta manipulação só funciona (tende a forçar o outro a capitular ou a convergir para um acordo) em situações de poder negocial assimétrico, pois doutra forma não seria admissível pensar que o risco crítico pudesse funcionar apenas num só sentido.

A minimização do risco do opositor resulta da desvalorização do que está em jogo.

6. DA ESTRATÉGIA ACOMODATIVA

Vejamos agora a lógica da estratégia acomodativa e as alternativas viáveis quanto às táticas a utilizar. Recorde-se que o que se pretende é atingir uma situação de compromisso mútuo, um acordo; o seu objectivo corresponde à realização do interesse comum. O constrangimento na concretização deste objectivo corresponde às perdas que cada uma das partes assume; naturalmente que, no caso desta estratégia, o constrangimento corresponde ao conflito de interesses (cada parte procura ceder o menos possível). A estratégia acomodativa pode conduzir, em extremo, à capitulação, que corresponde ao acordo com o maior sacrifício dos interesses duma das partes. Obviamente que as partes tentam fugir à situação de capitulação, o que acontecerá quando a relação de poder entre elas for muito desproporcionada. A forma como se apresentam as cedências é importante para o resultado final; a proposta de cedência deverá estar relacionada com a probabilidade da outra parte aceitar, com a perda unilateral se a outra parte aceitar, e com a perda unilateral se a outra parte recusar a oferta.

Face ao exposto, a cedência pode ser interpretada como aquilo que a parte respectiva pode oferecer sem que a essencialidade dos seus interesses seja afectada; nesta interpretação, a outra parte aceita-a porque, ao não fazê-lo, correria o risco do endurecimento da posição do outro; esta mesma conclusão seria reforçada com a interpretação de que o risco crítico da parte a quem é feita a oferta baixa pelos ganhos parciais que obtém com a cedência do outro.

Mas existe uma lógica oposta de interpretação: é a de que quem faz uma proposta de cedência se reconhece numa posição negocial de fraqueza; neste sentido há toda a vantagem em manter a firmeza, para vir a obter mais.

Também na estratégia acomodativa se verifica o mesmo tipo de opção táctica do que na estratégia coerciva, isto é, o comprometimento firme ou a preservação de opções, que se traduz na apresentação de propostas claras ou ambíguas ou nas ofertas elevadas ou baixas, de início. A proposta clara facilita o acordo mas envolve o comprometimento máximo, e dificulta a apresentação de nova proposta no caso do opositor não aceitar; pode corresponder a uma perda maior do que aquela que teria se tivesse esperado mais, ou a encorajar o opositor a manter-se firme e a aumentar as suas exigências. A proposta ambígua esconde aquilo que realmente se está disposto a ceder e permite um retrocesso à posição inicial, sem grande prejuízo em termos de poder negocial.

7. DA ESTRATÉGIA MISTA

Em qualquer crise existe sempre uma combinação dos dois tipos de estratégia mencionados (coerciva, acomodativa). A introdução de elementos de acomodação numa estratégia primariamente coerciva pode diminuir o risco de guerra, assim como o inverso poderá produzir uma redução dos sacrifícios para atingir o acordo. A solução ideal seria ganhar sem risco de guerra, sem prejuízos pesados para o vencido e com os conflitos de interesses regulados por acordo, em termos estáveis.

O problema da combinação das estratégias é muito mais fácil quando se trata de uma situação assimétrica de poder negocial. Naturalmente que no início da crise a predominância de estratégias é coerciva, pois se não

fosse assim não haveria lugar à crise, como vimos. À medida que a barganha se desenvolve, os poderes e a valorização dos interesses em questão vão-se clarificando. Quando uma das partes se reconhece como a mais forte e assume que a outra tem uma percepção de sentido idêntico, no seguimento duma tática coerciva, propõe uma cedência no sentido do acordo (pode ser uma afirmação de vontade de negociar); a outra parte não tem outra solução que não seja a capitulação. Para salvaguardar a posição desta e facilitar o fim da crise, há que desenvolver táticas compensatórias, vulgarmente designadas por «cenoura», ou «salvar a face».

Quando o poder negocial é simétrico a composição de estratégias é mais complicada. Uma estratégia acomodativa pode ser interpretada como fraqueza, assim como a firmeza pode ser interpretada como intransigência. A introdução de elementos de estratégia acomodativa numa estratégia predominantemente coerciva é desejável, em termos de resultado final, quando reduzir o risco de provocar o opositor, mais do que o risco de ser considerado fraco; inversamente, os elementos coercivos são desejáveis, se reduzirem os sacrifícios no acordo mais do que aumentarem o risco de bloqueio, ou não acordo, ou o risco de envolver paixões que coloquem a crise fora de controlo. Em todo o caso, é o poder negocial relativo das partes a variável mais importante que afecta estas contrapartidas.

O ambiente da crise é caracterizado pela ignorância, pela incerteza, pelo erro, para além de outros factores de ordem emocional ou psicológica. Ignorância quanto ao que está em jogo, quanto às capacidades. Incerteza quanto às intenções do outro, quanto ao seu comportamento. Erro resultante da dificuldade de avaliação e deliberadamente introduzido no espírito do opositor, no sentido de lhe criar uma percepção de sobrevalorização dos nossos interesses e do nosso querer e de desvalorização dos nossos custos da guerra. Nesta conformidade, o estudo do processo da informação é de extrema importância para o estudo da crise.

O JOGO REAL DA CRISE

- A matriz 2×2 (duas estratégias possíveis para cada jogador) descreve a estrutura da situação de crise. Representa uma dada distribuição de preferências que constituem um problema único de negociação.

- As componentes do jogo real são:
 - Construção duma matriz subjectiva na fase inicial da crise, à medida que se vai criando uma estimativa sobre intenções específicas e objectivas de longo prazo a nível político e militar.
Estas estimativas podem ser completamente erradas, só em parte erradas ou serem completamente correctas.
 - Desenvolvimento duma estratégia baseada na estimativa.
Alguns jogadores construirão em antecipação uma estratégia básica, alterando os pormenores à medida que a crise se desenvolve; outros improvisam uma estratégia degrau a degrau.
Outros actuam sem saberem exactamente o que é que estão a fazer.
 - A finalidade primária de todas as estratégias é influenciar os outros a mudarem as suas estimativas subjectivas, o que é atingido por:
 - Comunicação expressa.
 - Comunicação tácita (movimentos de tropas, demonstrações militares, dotações orçamentais, chamada de embaixadores, etc.).
 - Acções expressas e públicas explicitando a mudança desejada.
 - A finalidade secundária de algumas estratégias poderá ser a de preparar a guerra.
 - À medida que a estratégia vai sendo aplicada, a informação de retorno pode corrigir estimativas (ou preservá-las contra os esforços do outro para as rever).
Aqueles que confiam abstinadamente na primeira estimativa ignoram ou reinterpretam a informação que a não confirma.
Para o actor racional, as estimativas corrigidas podem aproximar-se ou afastar-se das situações objectivas.

8. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO

Conforme já se aludiu anteriormente, a crise atinge a fase de resolução quando estiverem clarificados, por cada uma das partes em oposição, os

interesses que defendem e os poderes que dispõem para prosseguirem essa defesa. Essa clarificação resulta das percepções sobre a situação, sobre a motivação do outro, sobre o que está em jogo e a sua legitimidade, sobre o poder negocial relativo, sobre os meios que cada parte possui. É portanto de natureza subjectiva, sendo o processo de avaliação baseado na emissão, na recepção e na interpretação da informação. A informação está pois no cerne do processo da crise, constituindo a sua essência: cada uma das partes procura convencer a outra da razão que lhe assiste, da legitimidade e justiça daquilo que se propõe prosseguir; procura valorizar os seus interesses e demonstrar o empenhamento que põe na sua realização, minimizar os riscos da ruptura e sobrevalorizar as suas capacidades; assim como procura desvalorizar as posições da parte contrária, através do convencimento de que não valerá a pena arriscar e de que a probabilidade de sucesso é mínima.

Cada um dos actores estabelece um conjunto de expectativas acerca do comportamento do outro, e é em face dessas expectativas que ele vai desenvolver a sua estratégia para a resolução da sua função de preferência. Aquilo que se quer e que se valoriza é ajustado às capacidades potenciadas pela vontade e confrontado com o que se espera em termos de reacção do opositor. O comportamento deste é avaliado pelos sinais que nos chegam dele, sejam mensagens, indicações, atitudes, etc. Estes sinais sofrem distorção, deliberada ou não, quer na sua emissão quer na sua recepção, quer ainda no trajecto entre o emissor e o receptor.

Desde logo, cada actor cria um sistema de convencimentos, de ideias feitas, que considera pertinente para o problema da crise e relativamente à ideia gerada que faz do opositor. Trata-se, na realidade, dum conjunto de princípios ou de ideias preconcebidos quanto à relação entre actores, quanto ao ambiente envolvente, ao mundo onde se processa a relação, quanto às intenções de longo prazo, à sua forma de resolver as coisas, ao seu empenhamento, ao seu moral, às suas forças. Esta é a origem primeira das expectativas relativamente ao outro e é a partir desta base que começam as trocas de mensagens e se inicia o ajustamento eventual das expectativas.

A imagem inicial que se faz do outro influencia a interpretação dos sinais e dos índices de comportamento, em termos directamente proporcionais com a ambiguidade dos dados e com o grau de convencimento ou de confiança que se forma relativamente à sua imagem. A informação nova que vai chegando é igualmente influenciada pelo contexto onde o receptor se

íntegra; a interpretação é de natureza egocêntrica, isto é, é sempre influenciada pelas preocupações de momento, e é tendencialmente conforme com as expectativas e com as estratégias já existentes. Quer dizer, portanto, que a ideia inicial tem tendência a prevalecer, o que não significa que se mantenha em todas as situações — a mudança dá-se quando, no caso dum actor racional, a coerência da informação recebida for mais forte que a «inércia» que sempre existe, em maior ou menor grau. Em certos modelos considera-se que a aferição com a ideia inicial básica deixa de existir a partir das primeiras trocas de informação na crise. No caso do actor irracional o sistema de convencimentos e a imagem inicial do opositor mantêm-se ao longo da barganha, e toda a informação recebida que não seja concordante com aquela posição é filtrada.

Na fase inicial da crise é provável que não se conheçam objectivos, intenções e estratégias da outra parte, e que não esteja claro o que se quer; na maior parte dos casos existe, no início, uma situação de grande ambiguidade.

Face a uma questão concreta, cada uma das partes começa por estimar a resposta do opositor às suas posições, construídas por uma função de preferência do resultado a atingir; na sequência daquela estimativa e do estabelecimento de objectivos últimos define uma estratégia.

Se as respostas às táticas desenvolvidas para a execução da estratégia forem as esperadas, as expectativas iniciais estão correctas e a estratégia está certa. Se as respostas forem diferentes, haverá que corrigir as expectativas e a partir daí estudar novas acções no sentido do objectivo estratégico; ou, eventualmente, haverá que alterar a estratégia.

Interesse a prosseguir, determinação, expectativa do cumprimento do opositor, credibilidade, estratégia e tática são elementos fundamentais da crise e do processo de informação associado à crise.

A informação tem aqui um sentido lato, correspondendo a conteúdos de mensagens dirigidas a destinatários seleccionados, ou a actos ou acções específicos intencionalmente praticados para serem interpretados pelo opositor duma forma determinada, ou a actos ou acções não intencionalmente dirigidos ao processo da decisão sobre a crise, ou a respostas a acções específicas para extracção de informação, ou a índices que caracterizem as capacidades ou os comportamentos. Muita da informação recebida é filtrada como irrelevante; é ignorada, rejeitada ou burocratizada. As mensagens

podem ser deceptivas ou, pelo contrário, podem revelar muito mais do que aquilo que o emissor pretendia dizer; os índices podem ser manipulados com a intenção de fornecer uma imagem não consentânea com a realidade. A informação recebida pode ser percebida quando se faz uma selecção inconsciente, ou pode ser interpretada quando se procura um sentido para o seu conteúdo.

A interpretação é sempre influenciada pelo conjunto das convicções prévias, pelo estado psicológico, pelo empenho com que se defina a estratégia. Os convencimentos correspondem às «ideias feitas» quanto aos princípios ou às teorias, e quanto à imagem que se tenha de si e do outro. Os princípios e as teorias resultam duma experiência de relação e dos nexos de causa-efeito, e estão na base da definição da linha de acção para realizar um determinado interesse. A imagem é um conjunto de convicções sobre a natureza e as características comportamentais. Convencimentos e estereótipos de imagens (ex. falcão, pomba) são importantes para a interpretação da informação.

EXPECTATIVAS INICIAIS E FUNÇÃO DE PREFERENCIA
(Estereótipos do sistema de convencimento)

Se a nossa estratégia for	A resposta do opositor deverá ser, na visão do falcão e da pomba:	
	Falcão	Pomba
Acomodativa (A)	F	A
Firme (F)	A	F
Ofensiva (O)	A	O

Podemos distinguir dois níveis ou componentes da imagem: a componente «background» ou de longo prazo, desligada da crise actual, e a

imediate. A primeira inclui os objectivos ou finalidades últimas, o potencial militar e o alinhamento tradicional. A segunda inclui os objectivos da crise actual, a intensidade dos seus interesses, a lealdade dos seus aliados, o poder militar disponível no local e em tempo para utilizar na crise actual.

Uma potência objectivamente expansionista vê-se como tomando uma acção defensiva face a uma ameaça à sua segurança, e vê o seu adversário como ameaça. A potência defensiva é incapaz de compreender como é que a sua própria defesa pode afectar a segurança do outro.

Tipicamente, há uma considerável diferença entre a auto-imagem e a imagem que o outro faz de nós próprios.

Em crise, o sentido das mensagens depende das finalidades, das intenções e da estratégia do emissor, da percepção sobre a sua veracidade ou deceptividade, das suas capacidades militares e do seu estilo de negociação.

A interpretação é também influenciada pelas expectativas quanto à reacção da outra parte. Se estas forem muito determinadas podem fazer distorcer, de forma inconsciente, o sentido objectivo da mensagem. Mas as expectativas podem também ser alteradas, no sentido de ficarem conformes com a informação recebida. É esta diferença que distingue a posição irracional (que não consegue ver a realidade objectiva quanto ao comportamento do outro) da posição racional que ajusta as suas expectativas em função da nova informação interpretada. As expectativas iniciais são obviamente deduzidas do sistema de convicções, e são ajustadas, progressivamente, em conformação com a interpretação da informação recebida; os princípios e as teorias têm uma influência muito mais genérica, ou envolvente, quanto ao que se pensa que irá ocorrer; as imagens aplicam-se mais ao tipo de comportamento do opositor.

A interpretação é igualmente influenciada pela estratégia, na medida em que se cria um interesse específico em verificar o sucesso, que se sobrepõe ao interesse geral em obter conhecimento. Os conteúdos são tendencialmente confrontados com os resultados das acções e aferidos pelo sucesso esperado, com a filtragem correspondente (procurar apenas os dados que possam inferir sucesso, ignorando os resultados; ou artibuir muita importância ao desejo, escamoteando os aspectos reais).

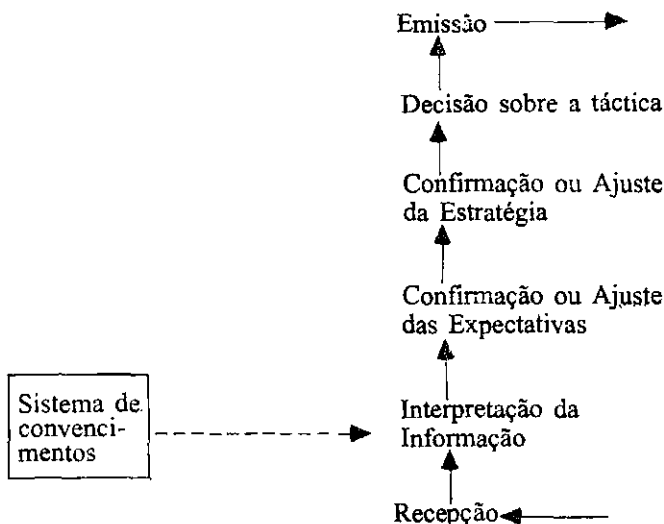
Se a interpretação provoca ajustamento de expectativas, cada uma das partes decidirá quanto à manutenção ou alteração da estratégia, ou quanto à alteração táctica no quadro da mesma estratégia.

Se a informação confirma as expectativas, a tática mantém-se no mesmo sentido, no pressuposto óbvio da manutenção dos objectivos pretendidos (neste caso não haverá razão para os alterar, a menos que surgisse, por outra circunstância, uma necessidade de revisão). As expectativas quanto às respostas do opositor podem manter-se constantes ao longo de todo o processo, ou podem mudar drasticamente num dado ponto do processo, ou podem ser erráticas.

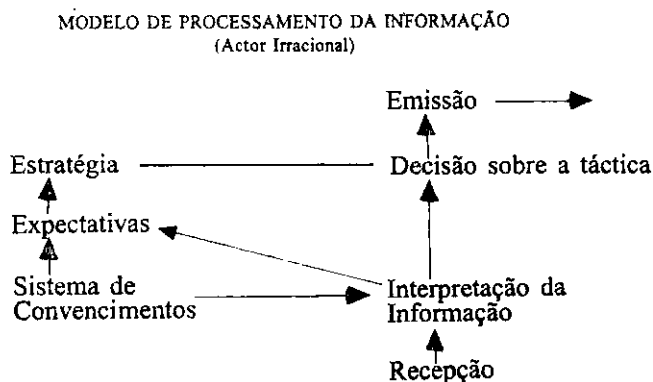
Se a estratégia contém alternativas táticas face às respostas previstas, naturalmente que a decisão tática fica condicionada à resposta, e tudo se passa como se houvesse confirmação de expectativas.

Se as respostas diferirem das expectativas, a tática pode ser orientada para forçar o opositor a responder de acordo com aquelas expectativas. Se as respostas forem totalmente diferentes das expectativas, sem qualquer ponto de ligação que permita uma dedução de explicação, a primeira acção tática a seguir deverá ser de obtenção de informação, para tentar compreender a razão da divergência.

MODELO DE PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO
(Actor Racional)



(Sistema de convencimento é uma referência para a interpretação da informação e funciona de forma auxiliar ou complementar)



(O Sistema de convencimento é sempre determinante para a interpretação da informação)

A estratégia, que é um plano geral de acção, tendo em conta a oposição, para a vitória ou para a acomodação, pode ser classificada em três tipos puros e outros tantos tipos mistos. Os tipos puros são: fazer concessões, manter-se firme e atacar. Os tipos mistos poderão ser: fazer concessões se o opositor for razoável, manter firmeza se for renitente; manter firmeza até que seja satisfeita a exigência essencial, fazer concessões a seguir; manter firmeza numa área e concessões noutra área.

Há duas vias possíveis para reduzir as diferenças entre as expectativas iniciais e as respostas dadas pelo opositor. Uma delas é mudar as imagens no sentido da convergência. Outra será separar as expectativas das imagens e ajustar as expectativas sem mudar imagens — dado que as expectativas controlam as decisões estratégicas e táticas, este ajustamento é suficiente para produzir convergências.

Se dois estados acordam nas suas capacidades relativas, na vontade de assumir riscos, nos interesses e nas intenções de cada um, não haverá nada mais a negociar. O fraco não desafia, e se for desafiado desiste rapidamente, embora possa manifestar resistência por tempo breve, para salvar o seu estatuto e o seu respeito próprio. Se cada lado souber o que é que o outro quer, e o que está disposto a pagar, cada um pode estimar de imediato «que resistência» e «que acomodação» valerá a pena.

9. O PROCESSO DA DECISÃO

A decisão em situação de crise tem sempre uma exigência de rigor muito elevada, na medida em que uma incorrecção pode assumir aqui proporções catastróficas e em que a informação de base para apoio à decisão contém uma larga margem de imprecisão. Conforme já foi referido, a crise é uma situação particular de conflito em que a ruptura, que se pretende evitar, está iminente.

Para se fazer a análise do objecto da decisão, torna-se necessário ter em conta o processo típico do conflito, pois é no decorrer deste processo que a crise tem lugar. E, assim, é necessário assumir que o conflito nasce duma atitude de oposição que radica nas diferenças ou nas clivagens, conscientemente adquiridas. E que é a consciência da oposição, em conjunto com a percepção da situação envolvente (o estado do sistema de forças onde se situam os actores) e das capacidades, que fazem gerar os interesses opostos, cada um com a sua valoração. E que é na base dos interesses opostos, ou na via para a sua satisfação, que se fazem experiências e se corrigem erros relativamente ao comportamento a ter com os outros, ao tipo de relação a estabelecer, para se saber até onde se pode chegar e com que grau de confiança.

Esta malha de expectativas deverá estar equilibrada pelo ajustamento entre interesses e poderes de cada uma das partes em oposição. A gestão da crise tem por objectivo clarificar este ajustamento. Quando é reconhecida por ambas as partes a discrepância, resolver a crise corresponderá à adopção das estratégias correspondentes à situação; não é logicamente admissível adoptar uma estratégia de concessão quando os poderes se situam acima do nível dos interesses, a menos que com isso se queira «salvar a face» do menos poderoso, reconhecidamente.

O conjunto das decisões que se vão assumindo ao longo da crise insere-se numa estratégia de influência e/ou numa estratégia de obtenção de informação. E conforme já se referiu, a interpretação assume uma importância capital, porque não são os dados objectivos que fundamentalmente interessam, mas aquilo em que cada opositor acredita — é sobre esta verdade subjectiva que a crise se resolve.

O decisor começa por se basear nas suas expectativas iniciais sobre o comportamento do outro e sobre a sua forma preconcebida de resolver o

problema. É em face daquilo que quer e do comportamento de oposição ou de cooperação que espera do outro que cada actor define os seus objectivos, a sua função de preferência sobre o resultado a atingir. Expectativas, preferências e estratégias são as palavras chave da gestão das crises.

Existe portanto uma intencionalidade no envio de informação para actuar no mecanismo de avaliação do opositor, que pretende alterar as relações entre expectativas, objectivos e estratégia, sempre com carácter dinâmico até à resolução. Quando as acções decorrentes da estratégia produzirem as respostas esperadas existe equilíbrio, e está em marcha, de forma segura, a convergência para o acordo. Quando as respostas forem diferentes das esperadas haverá que ajustar as expectativas e conferir os deslocamentos subsequentes; se persistirem, importará fazer alterações tácticas, eventualmente estratégicas, e rever os objectivos. Tudo isto se desenvolve num quadro em que não existe sobreposição entre informação transmitida, informação recebida e informação interpretada ou percebida.

Existem vários aspectos peculiares do processo de decisão em situação de crise. Desde logo, a heterogeneidade dos bens em disputa; não é possível, na generalidade das situações, tornar esses bens referenciados a um denominador comum, que levasse, por exemplo, a identificar um grau de segurança, ou um factor de risco, ou uma ameaça, segundo uma escala única.

Uma outra peculiaridade, relativamente a outros processos de decisão é a indisponibilidade de alternativas no início da crise; as alternativas vão-se construindo relativamente à obtenção do bem em disputa.

Nestes termos, o nível de aspiração é o critério mais seguro para definir o grau de alcance dum objectivo positivo, assim como o nível de aceitabilidade é o critério da garantia dos objectivos negativos. O nível de aspiração sobe com a probabilidade de sucesso e baixa com a probabilidade do fracasso. Passa-se o inverso com o nível de aceitabilidade.

A crise nasce duma situação intolerável, que leva a que se tome acção no sentido de a superar. Resolver a crise é corrigir a situação intolerável, e neste sentido se poderá dizer que no desenvolvimento da própria crise se procura a tolerância, porque não se deseja a ruptura. Mas esta procura pode envolver aspectos intoleráveis, no emprego dos seus instrumentos.

Decidir é escolher entre várias alternativas possíveis; neste caso, alternativas quanto a linhas de acção, a metas e a objectivos particulares para

atingir os fins gerais. O processo da decisão é por definição um processo de busca da melhor alternativa, e a melhor é a que promete atingir a maior parte dos bens desejados. As alternativas constroem-se, sendo o processo da sua construção determinante para o processo de decisão. Assim, se as alternativas forem construídas isoladamente, isto é, se num dado instante só existir uma alternativa, então o decisor optará pela primeira que for aceitável; se ao fim dum certo tempo não surgir uma alternativa aceitável, então haveremos de concluir que o nível de aspiração é elevado, e então a consequência será baixá-lo e rever, em função do novo nível, a aceitabilidade das alternativas. O problema fundamental nesta situação é o do tempo de aparente inacção, de espera da solução óptima, que pode constituir constrangimento e forçar à aceitação da «menos má» das alternativas. Pelo contrário, se a primeira alternativa disponível se mostra totalmente aceitável, é legítima a suspeita de que se fixou um nível de aspiração baixo; neste caso, a decorrência lógica será elevar o nível de aceitação da alternativa. Juntando estas duas hipóteses, encontraremos o fundamento para considerar como regra a definição dum nível artificialmente elevado no início do processo e ir procedendo gradualmente a descida no confronto com as alternativas. Nesta circunstância, levanta-se um outro problema que é o que se relaciona com a credibilidade das posições. Conforme já se referiu, do anterior, a posição negocial, que integra uma imagem de determinação ou de resolução, é muito baseada na credibilidade do actor, em função da história das suas propostas no processo de negociação em curso e em outros anteriores.

Se no início do processo de decisão existirem várias alternativas, naturalmente que se deverá proceder ao seu teste de aceitação em confronto com as restrições ou condicionamentos existentes. E se todas as alternativas passarem, torna-se óbvio que o nível de aceitação deverá ser elevado; assim se processará, sucessivamente, até que reste apenas uma alternativa.

Na resolução da crise internacional, o actor nacional enfrenta dois opositores de formas diferentes: o opositor interno, segundo o processo integrativo, e o opositor externo num processo de divergência de interesses. É também por esta particularidade, que corresponde à não consideração do actor unitário, regendo-se de forma exclusivamente racional segundo um critério único de utilidade, que se deverá seguir a teoria da decisão buro-

crática. Esta teoria abandona a via da racionalidade pura para o estabelecimento das estratégias, considerando que a melhor alternativa é aquela que resulta dos interesses do grupo com maior representatividade no interior da sociedade. Cada grupo desenvolve a sua própria função de preferência, resultado da sua interpretação sobre os interesses nacionais e das suas responsabilidades próprias na realização daqueles interesses, assim como na materialização dos seus objectivos específicos como grupo. Cada grupo usa a sua influência para que a sua estratégia seja oficialmente adoptada, e emprega as suas capacidades próprias para conduzir as suas estratégias.

Ao nível de cada grupo a opção será de manter a estratégia, correndo o risco de ela não ser adoptada a nível global, ou adoptar uma estratégia que, não atingindo totalmente aquilo que desejaria, apresenta uma possibilidade bem mais elevada de obter vencimento.

A não adopção da estratégia proposta pelo grupo traz custos para este, que em extremo se podem traduzir em ruptura ou alienação; a cedência consecutiva reduz o poder negocial e põe em causa a existência da autonomia do grupo.

A decisão estratégica inicial tem a particularidade de não se basear em qualquer informação de retorno relativa ao comportamento do opositor, por não ter ainda havido lugar qualquer processo de negociação. Ela é baseada na análise da situação, nas teorias reinantes quanto à interacção, na imagem que se disponha sobre o opositor, e ainda em campos de forças no interior da sociedade e na tendência da evolução burocrática. Então, assim como existe um processo de ajustamento entre as expectativas e as estratégias, relativamente ao opositor, também existe um ajustamento doutro tipo (predominantemente integrativo eventualmente disruptivo) entre as forças internas e as estratégias adoptadas. São as forças internas que determinam as opções estratégicas dos actores internacionais, e é a forma desta relação que determina a integração ou a dissidência no plano interno.

Em termos formais, o processo de decisão deverá passar pelos seguintes passos sequenciais:

- definir o problema;
- estabelecer os objectivos que se julgarem de possível execução;
- seleccionar ou construir uma estratégia para atingir os objectivos.

As estratégias podem resultar:

- dum conjunto de possibilidades lógicas;
- duma memória histórica, quanto a circunstâncias e estratégias de sucesso (incluindo a relação de forças internas).

O processo de escolha das estratégias depende do critério adoptado, seja o utilitário puro, o quase racional ou o burocrático, e assim consistirá em:

- somar as utilidades contidas em cada alternativa e escolher a que recolher mais pontos, ou
- comparar vantagens e desvantagens de cada alternativa e escolher a que apresentar um maior diferencial, ou
- testar cada alternativa contra o conjunto dos constrangimentos do problema, e
- criar as coligações possíveis.

A estratégia inicial é revista quando a informação nova, de retorno, for reconhecida como incompatível com a expectativa inicial, resultante portanto do ajustamento de expectativas, e não for possível ou viável efectuar esse ajustamento no plano tático.

No caso mais extremo, de divergência total entre as respostas do opositor e as expectativas iniciais, pode colocar-se a necessidade não só de rever toda a estratégia inicial como também de definir o problema total relativo à crise.

Este reajustamento e esta redefinição podem ser bruscos, em sequência da informação progressivamente recebida, assumindo o aspecto catastrófico, ou podem ser constituídos de forma lenta e progressiva. As novas expectativas exigem uma reformulação dos níveis de aspiração e de aceitação, ou uma renegociação da coligação, porque afinal as alternativas elaboradas do anterior falharam.

Rever a estratégia significa, em última análise, estabelecer uma linha de acção que utrapasse a fase de desorientação do actor. Esta desorientação resulta da falência da imagem inicial e do sistema de convencimento, sendo

a quantidade de informação, contraditória com a inicial, e responsável por aquela falência, proporcional à rigidez da imagem e dos princípios que produziram as expectativas iniciais, ou proporcional à distribuição das forças em coligação.

Sublinhe-se que o que se precisa de saber acerca do opositor diz respeito às suas intenções, aos seus objectivos, às suas capacidades, ao grau de risco que está disposto a assumir, à concessão mínima que o induzirá ao acordo pacífico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto quanto possível, os conflitos previnem-se actuando em antecipação nas variáveis que os determinam, pela criação de alternativas ao prosseguimento de objectivos, pelas acções tendencialmente reguladoras dos campos de forças onde os actores se situam, pela inculcação de valores de humanidade, pela aceitação de regras éticas relativas à vivência colectiva, pelo estabelecimento e desenvolvimento de instituições que fundamentem, consolidem e preservem as ideias da prevenção e da regulação. Tudo sem prejuízo das liberdades que propiciem a realização humana.

A prevenção tem limites fortes quando se pretende passar à prática, pelas contradições que pode levantar, em especial nos casos extremos em que estão em causa valores essenciais ou básicos. A percepção de ameaça à sobrevivência, por exemplo, é incompatível com qualquer tentativa teórica de prevenção, enquanto o actor dispuser de forças para superar a situação.

Toda a interacção se baseia no ensaio e no erro, através dos quais se vai consolidando conhecimento. O que se pretende é criar equilíbrio entre os actores e o ambiente que os envolve. A crise corresponde a uma situação extremada em que os equilíbrios são postos em causa — de facto, o erro resultante duma acção pode traduzir-se numa ruptura, incontrolável, que vai dar origem a uma nova situação sobre a qual não se tem experiência e onde se desconhecem os limites do novo equilíbrio, se a vida continuar, porventura, para além dessa ruptura.

Nesta perspectiva temos sempre que encarar a possibilidade da coerção associada ao poder de cada um dos actores, ou dos conjuntos respecti-

vos. No plano internacional é ainda longínqua a garantia da negociação integrativa, em exclusividade, determinada pela existência dum poder acima de todos os poderes.

O acerto dos interesses com os poderes, no plano da relação entre unidades políticas, é objecto de clarificação durante o processo da crise, considerando-se aqui poder na sua acepção mais vasta como a faculdade de influenciar os outros.

E aquele processo consiste, na sua essência, no lançamento de estratégias tendentes a obter vantagens ou a ultrapassar o conflito, manipulando o risco da ruptura ou minimizando as perdas da cedência — a estratégia de vitória, que visa extrair o máximo do que está em jogo, arrisca a ruptura; a estratégia de acomodação que pretende a conciliação arrisca a «derrocada» do actor, de cedência em cedência.

O poder negocial, que tem a ver não só com o poder real, mas também com a capacidade de resolução ou de determinação e com a inteligência ao serviço do comportamento, pode evoluir ao longo do processo a ponto de implicar uma revisão estratégica. Em crise, as posições de cada uma das partes não são necessariamente estáticas, sendo o poder negocial o factor com maior peso nesta dinâmica. Os interesses vão-se ajustando em conformidade, sendo certo que a sua valorização tem expressão naquele poder.

A adopção duma estratégia inicial resulta num conjunto de opções tácticas, que dependem dos actores em presença e do contexto onde estes se situam. Cada uma dessas opções, do ponto de vista teórico, produz um determinado tipo de efeitos, que é caracterizável quando se dispõe de informação sobre as intenções e os recursos do opositor.

É possível construir os dilemas típicos, em teoria. É impossível determinar com rigor os resultados, onde resida um alto grau de incerteza sobre o que está em jogo e sobre a valorização que ambas as partes lhe atribuem. Mas a crise não se esgota numa só jogada, sendo cada uma delas uma fonte de conhecimento para a interacção mais correcta.

E aqui há que sublinhar os aspectos de credibilidade que reforçam obviamente o poder negocial, e que dão ao estatuto ou prestígio dos actores uma importância fundamental.

A compreensão dos problemas da informação e a incorporação de técnicas de apoio à decisão, onde se incluem os processos lógicos que se

enunciaram, ajudam a resolver as crises mas não podem dar garantias de sucesso, na medida em que a racionalidade nem sempre está presente e o tratamento dos aspectos irracionais envolve sempre um apreciável grau de incerteza. O que não implica que se deva abandonar o estudo sistemático desta matéria. Bem pelo contrário.

Jesus Bispo

BIBLIOGRAFIA

- Glenn Snyder and Paul Diesing, *Conflict among Nations*, 1977, Princeton University Press.
- Pierre Allan, *Crisis Bargaining and the Arms Race*, 1983, Ballinger Publishing Company.
- Jonathan M. Roberts, *Decision-Making during International Crises*, 1988, St. Martin's Press.
- Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, 1966, Harvard University.
- Fred Charles Iklé, *How Nations Negotiate*, 1964, Frederick A. Praeger, Publishers.